

**JESSICA NOVÔA**

**A QUESTÃO DA ELEIÇÃO DIRETA PARA COORDENADORES DE  
CMEIS E A INDICAÇÃO: QUAIS CONSEQUÊNCIAS PARA A  
GESTÃO DEMOCRÁTICA TRAZEM OS DIFERENTES MODELOS DE  
PROVIMENTO AO CARGO / FUNÇÃO**

**CURITIBA**

**2011**

**JESSICA NOVÔA**

**A QUESTÃO DA ELEIÇÃO DIRETA PARA COORDENADORES DE  
CMEIS E A INDICAÇÃO: QUAIS CONSEQUENCIAS PARA A  
GESTÃO DEMOCRÁTICA TRAZEM OS DIFERENTES MODELOS DE  
PROVIMENTO AO CARGO / FUNÇÃO**

Monografia apresentada como requisito de conclusão ao  
Curso de Especialização em Políticas Educacionais,  
Núcleo de Políticas, Gestão e Financiamento da  
Educação - Setor de Educação, da Universidade Federal  
do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Ângelo Ricardo de Souza

**CURITIBA**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

Seria impossível detalhar todo meu agradecimento em poucas palavras, a minha gratidão a algumas pessoas, mesmo que de forma singela:

*Ao meu orientador, Prof. Dr. Ângelo Ricardo de Souza, grande orientador, excelente professor e paciente em todos os momentos, me ajudou mesmo quando estava perdida e apostou de certa forma em mim, sempre com dedicação e atenção.*

*Aos professores do Curso de Especialização, pela paciência e compreensão quando meu filho assistia algumas vezes à aula e, em particular a professora Rosimere Trojan pela qual possuo apreço por estar intimamente ligada a Educação Especial.*

*Aos colegas de turma pelo companheirismo e empréstimo de materiais!*

*A minha família porque sempre me ajudaram e faziam o que estava no alcance para que não desistisse do curso e possibilitando muitas alegrias e palavras de conforto.*

*Aos amigos que me aturam, me suportam e me ajudam!*

## DEDICATÓRIA

*A Deus,  
Por me proporcionar a experiência da vida, pela proteção e pelas conquistas.*

***Matheus Augusto**, meu filho  
Meu companheiro... E através da sua pequena  
presença meu incentivador e minha alegria. **Thiago**, meu bebê  
que vai vir ao mundo com muitas alegrias.*

***Rafael Mariano**, meu amor  
Grande companheiro de todos os momentos  
Maravilhoso homem e dedicado em tudo que faz para mim.  
Eternamente, te amo!*

*Dedico-lhes este trabalho, simplesmente porque a vida  
me parece irrealizável sem vocês.*

## **RESUMO**

Esta monografia trata das possíveis conseqüências para a gestão democrática na educação infantil demonstrada através dos diferentes modelos de provimento ao cargo / função de coordenadora de diversos Centros Municipais de Educação Infantil no Município de Araucária – Paraná. Buscou-se um levantamento breve do recorte histórico acerca da gestão democrática e das relações de poder político dentro dos estabelecimentos de ensino relatado por diversos autores, bem como analisar o levantamento de informações obtidas através de questionários com relação à organização e diferenciação na gestão democrática das coordenadoras de CMEI, de acordo com a forma de provimento ao cargo, seja por eleição direta ou por indicação por parte do poder Executivo, com seus objetivos voltados na influência política e relações de poder existentes e, quanto às dificuldades encontradas no andamento das ações desenvolvidas na instituição bem como a efetiva forma de como é oportunizada a participação da comunidade escolar. Nesse texto serão discutidas apenas algumas hipóteses de questões que afetam a dinâmica do funcionamento da gestão escolar nos CMEI com base na diferença de provimento ao cargo de Coordenação.

**Palavras-Chave:** Gestão Democrática, Eleição de Diretores, Dirigentes Escolares, Relações de Poder, Política.

## **ABSTRACT**

This monograph treats about the possible consequences for the democratic management in the infant education, demonstrated by the different models of appointment to the post / function of coordinator of many Municipal Centers of infant education in the town of Araucária - Paraná. We searched for an short appointment of the public Power inside of the schools, related by many authors, as well as analyze the informations obtained by questionnaires about the organization and differentiation in the democratic management of the coordinators of CMEI, according to the way of appointment to the post, by direct election or by indication from the Executive Power, with your goals committed to the political influence and relationships of existent Powers and, as the difficulties found in the course of the actions developed in the institution as well as the effective form of how nurtured is the participation of the scholar community. In this text will be discussed only some hypotheses of questions wich affects the dynamic of operation of the scholar management in the CMEI with basis on the difference of appointment to the post of coordinator.

**Keywords:** Democratic Management, Election of directors, School Leaders, Power Relations, Policy.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1:</b> Forma de Provimento ao Cargo / Função .....	26
<b>GRÁFICO 2:</b> Tempo no Cargo / Função de Coordenador.....	27
<b>GRÁFICO 3:</b> Quantidade Geral de CMEI em Araucária.....	28
<b>GRÁFICO 4:</b> Perfil geral de atendimentos nos CMEI.....	28
<b>GRÁFICO 5:</b> Quadro Geral de Funcionários de CMEI.....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
SMED	Secretaria Municipal de Educação



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	08
2. DIAGNÓSTICO HISTÓRICO E AS REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL.....	10
3. AS FORMAS DE PROVIMENTO DO CARGO DE COORDENAÇÃO DE CMEI E A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	21
4. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS, TRATAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
REFERÊNCIAS.....	33
ANEXOS.....	35

## INTRODUÇÃO

O atual modelo de gestão do município de Araucária no que se refere à gestão democrática exercida e efetivada por gestores nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI) compunha de gestores (coordenadores) eleitos por processo eleitoral como também por indicações pelo Executivo, através do órgão competente, a Secretaria Municipal de Educação, que intercede de acordo com suas análise e objetivos os critérios acordados em opiniões, a estabelecer a indicação de um membro do quadro próprio do magistério a atuar com a função de coordenador no mandato designado.

Pensando neste caso, onde de fato constata-se coordenadores eleitos pelo processo popular de eleição direta de representante como também, a indicação política a ocupar o cargo de coordenador, existe a possível diferença de realidades destes CMEIS com base no momento político vivenciado e, pela suposta diferenciação de tomadas de decisões por estes coordenadores no que diz respeito à observância ou não, a acatar encaminhamentos ou não sugeridos pela Secretaria Municipal de Educação e a diferenciação de gestão democrática nestes espaços educacionais.

A leitura desta realidade indica que pode-se haver situações diferenciadas nestes Centros Municipais de Educação Infantil perante a situação do coordenador local, sendo que, aqueles eleitos pela eleição direta parecem possuir certa autonomia na tomada de decisões, opiniões e atitudes adotadas ao enfrentamento de situações problemas que, divergem de outros CMEI, recém inaugurados, onde a coordenação fora indicada pelo poder executivo e onde parece existir uma tendência de basear suas ações e posicionamentos, em concordância aos critérios propostos ou sugeridos pela Secretaria Municipal de Educação (SMED).

Esse trabalho assim analisa a situação e tem como objetivo, verificar a diferença de modelos de gestão considerando as diferentes formas de acesso ao cargo de coordenação (por indicação ou eleição direta).

Diante do exposto, a pergunta que sustenta este trabalho é: quais conseqüências para a gestão democrática na educação infantil trazem os diferentes modelos de provimento do cargo/função de coordenadora?

Trata-se de uma pesquisa que lidou com informações advindas de entrevistas, e demais dados coletados em campo, cuja análise busca avaliar os

possíveis impactos dos referidos modelos na rotina dos trabalhos desenvolvidos dos Centros Municipais de Educação Infantil de Araucária-PR.

Num primeiro momento, este trabalho realiza um levantamento acerca do dirigente escolar no Brasil sob a ótica de diversos autores.

Posteriormente, no segundo momento parte da análise e do levantamento de dados coletados para avaliar as dificuldades encontradas nos modelos diferentes de gestão.

Por fim, no terceiro momento, o trabalho faz a análise conclusiva do que se propôs, evidenciando a realidade encontrada no que tange às consequências para a gestão democrática na educação infantil que trazem os diferentes modelos de provimento ao cargo de coordenadora.

## **2. Diagnóstico histórico e as reflexões acerca da gestão democrática na educação infantil.**

Conforme a Lei Municipal de nº. 1607/2005, do município de Araucária-PR, que dispõe sobre a eleição direta de diretores e diretores auxiliares nas unidades educacionais do Sistema Municipal de Ensino, afirma no artigo 3º que *“Somente haverá eleição para Diretor nos Centros Municipais de Educação Infantil que atenderem a mais de 100 (cem) crianças, de acordo com a estatística emitida pela Secretaria Municipal de Educação, relativa ao mês de agosto que antecede ao processo eleitoral”*, ou seja, no processo de escolha de diretores e/ou coordenadores de CMEI sempre haverá uma incógnita onde a regra das eleições diretas predomina em uma situação que se apresenta instável, pois depende da porcentagem de crianças matriculadas nos CMEI, como também da influência da Secretária de Educação em que sugere ou não um candidato ao cargo de coordenação, tornando a decisão pouco estável.

Como esta pesquisa analisa como a gestão destes coordenadores indicados ou eleitos diverge no dia-a-dia da unidade educacional, seja nos fatores de tomada de decisões, ou referentes à autonomia e coletividade do CMEI, ao envolvimento dos profissionais no processo escolar, ao desenvolvimento das ações do CMEI junto à família e à comunidade, é importante se observar a questão histórica e política local e como elas interferem na educação.

O papel do gestor, mesmo com muitas outras funções, traduz-se de maneira emblemática, nas formas como são tomadas as decisões, se individualmente ou se trata de decisões socializadas com os demais representantes da unidade educacional. Desde sempre, o homem deparou-se com realidades em que necessitava tomar decisões. Essencialmente, portanto, a tarefa de administrar remete à necessidade de se tomar decisões, de se fazer escolhas.

A questão é que as formas de tomada de decisões cambiam conforme o tempo e o acúmulo de experiências democráticas. O que se quer apontar é que mesmo em decorrência de modelos de gestões tradicionais herdadas de diferentes épocas no próprio Município, as gestões de CMEI precisam refletir de maneira mais articulada as diretrizes educacionais nacionais que apontam

para a necessidade da gestão democrática, de maneira a considerar o que pensa a coletividade, ou seja, a comunidade educacional e a sociedade. Limitar-se a tomada de decisões a modelos arbitrários de conduzir o trabalho administrativo e pedagógico pode representar a anulação do processo democrático.

Entende-se que de certa forma, o coordenador indicado pelo Executivo Municipal pode vir a comprometer até mesmo as relações entre CMEI e família, visto que da mesma maneira que existem cunhos partidários e posições políticas antagônicas, na sociedade elas aparecem com mais evidência, possibilitando ou não uma maior participação dentro do CMEI desta parte da população.

Neste caso, podem ser registrados indícios de problemas na condução de trabalhos e organização da estrutura dos CMEI devido à diversidade de gestores e de qual forma eles foram colocados no cargo.

A autonomia e a gestão democrática dos CMEI fazem parte do próprio ato pedagógico, ou seja, são princípios básicos de condução de atividades e de âmbito escolar, como diz GADOTTI (2001) “(...) *numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e de liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo*”. O dirigente destas instituições necessita pensar no coletivo, agir no coletivo e com intenções voltadas ao coletivo, não por influência política ou por interesses individuais.

A autonomia dos CMEI e dos coordenadores não pode opor-se ao sistema municipal de ensino, mas pode-se pensar e agir como unidade descentralizada onde a descentralização e a autonomia caminham juntas para que se possam resolver os problemas de forma participativa com todos os segmentos dos CMEI.

“A gestão democrática é um sistema único e descentralizado, supõe objetivos e metas educacionais claramente estabelecidos entre escolas e governo, visando à democratização do acesso e da gestão e à construção de uma nova qualidade de ensino, sem que tenha que passar por incontáveis instâncias de poder intermediário, como no caso do modelo hierárquico e vertical de poder”. (GADOTTI e ROMÃO, 2001).

Neste entendimento, o CMEI é um local fundamental da educação, de formação inicial das crianças, proporcionando uma educação de qualidade

centrada nos princípios da autonomia, da participação, do respeito, da dignidade humana e da autonomia, comprometendo-se desta forma a agir de maneira igual para conduzir a prática pedagógica de acordo com seus direcionamentos.

Conforme a Lei Municipal 1607/2005 que trata da eleição direta de diretores e diretores auxiliares nas unidades educacionais do sistema municipal de ensino, no caso dos CMEI, é claro o critério no que diz respeito a observância da quantidade de alunos matriculados nesta instituições: onde existam menos de cinquenta crianças matriculadas no CMEI, a eleição direta não existe, somente nos estabelecimentos que existam mais de cem crianças matriculadas. É certo que o processo democrático de escolha de dirigentes não é suficiente para a garantia da gestão democrática, isto é, mesmo sendo uma condição necessária, não é suficiente, pois a democracia nos exige muito mais do que eleger representantes ou dirigentes, nos demanda disposição ao diálogo, respeito ao outro, participação ampla não apenas nos momentos de tomada de decisões e um conjunto de regras construídas democraticamente que definam formas de se lidar com situações onde o consenso não foi possível (SOUZA, 2009).

Observa-se que partindo do âmbito municipal a escolha e a designação dos dirigentes escolares e dos CMEI tem sido aqueles que decorrem da escolha do chefe do Poder Executivo pautado na opinião do Secretário Municipal de Educação, naquelas instituições que o mínimo exigido de matrículas e alterado na Lei Municipal nº 1607/2005, é de que menos de cem crianças, em sua grande maioria comumente chamada de “cargos de confiança”, o que ocasiona a representação das vontades do executivo, não levando em consideração as exigências e as necessidades dos profissionais envolvidos no processo educacional e, no andamento dos trabalhos desenvolvidos por eles.

A gestão dos dirigentes de CMEI é um processo que requer a análise do impacto destas interferências políticas junto à comunidade escolar e com as diferentes culturas encontradas na sociedade, entendendo que não se trata de um processo de atuação simples e irrealizável, mas sim, um processo em constante movimento para desengessar o pensamento preexistente das diversas culturas presentes na sociedade e envoltos a educação, mas que é

uma prática a ser construída de quebras de barreiras acerca da escolha dos dirigentes, numa construção coletiva e lenta, mas que de possível realização e mudanças, numa ação concreta de todos para que exista uma autonomia de gestão.

No documento do Plano Municipal de Educação, Araucária Construindo uma educação com qualidade social (2008) no capítulo de gestão democrática, sobre o processo de eleição de diretores, é citada que as eleições diretas na escolha de dirigentes escolares ocorrem desde o ano de 1994, devidamente regulamentadas pelas Leis nº 966/1994, nº 1072/1996, nº 1352/2002 e a atual nº 1607/2005 que a escolha direta de diretores das Unidades Educacionais abranja todos os CMEI do Município e não só daqueles que possuam mais do que cem crianças atendidas.

Subentende-se desta forma que, o princípio de gestão democrática não está sendo atingida na sua totalidade, visto que ainda em alguns CMEI não existe a eleição direta na escolha de dirigentes, tendo que superar alguns entraves que se originam desta realidade perante o processo pedagógico e administrativo destas unidades educacionais.

Quando GADOTTI (2000) coloca que a luta pela autonomia insere-se numa luta maior pela autonomia dentro da sociedade, dependendo da ousadia da escola, citada aqui referente ao CMEI, em experimentar o novo e não apenas pensá-lo ou de pura utopia, percorrendo um caminho de construção de confiança do dirigente do CMEI junto aos segmentos envolvidos a unidade educacional, de governar e resolver seus problemas de forma independente, criando novas relações sociais e se opondo as relações autoritárias e políticas existentes, sem se desvincular do sistema municipal de ensino, mesmo que ele se apresente de forma centralizada.

Os dirigentes dos CMEI necessitam ter o olhar centrado nos requisitos do sistema municipal de ensino, mas também apresentar o olhar diferenciado diante das realidades da sociedade: trabalhar e contribuir criticamente no desenvolvimento humano das crianças atendidas, respeitando as exigências educacionais que mais necessitam encaminhar coletivamente o processo pedagógico abrindo espaço a autonomia e a participação dos vários segmentos, independentemente se fora eleito ou se fora indicado ao cargo,

como diz SAVIANI (1995) “(...) *introduzir no debate educacional, a capacidade de polemizar, abalar, desinstalar, inquietar, fazer pensar.*”

Na relação deste tema de trabalho, desta abordagem contextualizada e significativa no âmbito educacional na questão da gestão democrática, as pessoas envolvidas neste contexto são as que impulsionam o sistema educacional: diretores de Centros Municipais de Educação Infantil, professores, atendentes ou educadores, funcionários, pais, alunos, etc., ou seja, os envolvidos que integram este espaço educacional.

A gestão escolar é amplamente debatida e analisada no âmbito escolar, ressignificando-a em vários momentos e aspectos históricos, evoluindo no conceito e no entendimento de um determinado dado histórico ou de acordo com as formas de controle, dominação e divisão de trabalho que sempre existiu na esfera pública, e, conseqüentemente na realidade escolar, pelo processo de escolha de dirigentes ou diretores. Sabemos que a referência teórica envolvida neste tema é bem notória quando diz respeito à escolha de diretores de escola, mas situando a realidade da educação infantil, encontramos poucos autores ou periódicos que venham propor uma análise a respeito da escolha de coordenadores de Centros Municipais de Educação Infantil, sejam eles providos ao cargo através de eleição direta ou por indicação política.

Por este motivo, neste trabalho será remetida a reflexão da gestão democrática no âmbito da educação infantil junto aos autores que debatem este tema na organização escolar, retratando e comparando a educação infantil quando necessário, adequando o tema e fazendo relações necessárias as reflexões compreendidas na educação infantil envolvidas no processo de escolha de dirigentes e as conseqüências que as diferentes formas de provimento trazem a gestão democrática no CMEI, de acordo com seus fins e objetivos.

A formação escolar influi na formação dos alunos, promovendo o convívio social e a forma com que está organizada. Na concepção de gestão democrática, é primordial que seja participativa e que possibilite a participação de todos na definição de objetivos comuns e necessários a estrutura organizacional do centro municipal de educação infantil. Para que isso realmente ocorra, o início para que essa atitude de possibilidade de participação e garantia de objetivos comuns desencadeia primeiramente pelo



processo de escolha de dirigentes, sendo claro que em uma determinada instituição que ocorra o processo de escolha através de eleição direta, tende ser mais democrática em vista daquela que o gestor foi escolhido de forma indicada através de processo político, ocasionando a perda da identidade, marcada por fortes disputas de poder predominante o olhar do dirigente nas ações tomadas e deliberadas ao invés de proceder no coletivo.

É fato que muitas pessoas analisam a gestão democrática como um trabalho em grupo em que todos os envolvidos no processo escolar e de educação valorizam as participações em grupos, nas decisões e nas discussões acerca do trabalho pedagógico e escolar, sendo que após a tomada de decisões coletivas, cada membro assume seu papel na organização e coloca em prática aquilo que foi debatido, estabelecendo relações horizontais compartilhadas entre todos e não só pelo interesse e pela dominação de um indivíduo apenas, havendo maior distribuição de poder e a valorização da competência e do conhecimento neste processo.

O papel do gestor escolar continua a existir na sua figura de responsável pela instituição, desempenhada através de eleição ou indicação, sendo que irá oportunizar a participação dos envolvidos na reflexão de melhorias coletivas, sendo que ele ainda assume a responsabilidade mas contando com a participação dos sujeitos envolvidos no processo escolar e nas rotinas diárias do CMEI, propondo uma gestão democrática por este caminho.

Sintonizar o papel do gestor escolar na instituição em que o mesmo trabalha não é uma tarefa simples: existem influências da população atendida, a questão política envolvida, a dificuldade e resistência de educadores presos a concepções funcionalistas e a burocracia do sistema, ocasionando muitas vezes o gestor focalizando suas atividades administrativas apenas. As pessoas aprendem e se desenvolvem ao mesmo tempo, sendo necessária a prática da participação de todos no desenvolvimento da gestão democrática mesmo com todos os pontos levantados anteriormente.

O perfil do gestor escolar nos CMEI em Araucária é desafiar a questão política arraigada do Município sendo que ao mesmo tempo necessita reunir características que vão desde a capacidade de trabalhar em equipe, poder de comunicação, tendo conhecimento de sua própria limitação pessoal e o reconhecimento do potencial de seus colaboradores mesmo que as decisões

tomadas no coletivo vão contra as determinações do sistema de ensino, mas que sejam verdadeiras e próprias na sua realidade de ensino.

Nos estudos realizados sobre gestão democrática dentro do âmbito escolar, mostra um retrato compreendido entre relações de poder e disputas nas relações escolares. O poder desempenhado pelo gestor escolar é uma forma de dominação que pode ser idealizada de várias formas, como aponta o autor SOUZA (2006) como: dominação legítima, racional – legal onde obedece a regulamentos e não a pessoas, a dominação tradicional em que o gestor possui todas as formas de poder centralizadas em si e a dominação carismática que é baseada no carisma ou no heroísmo do gestor.

Independente do processo de escolha do coordenador de CMEI existe a burocracia que está presente na gestão, não quer dizer que seja fácil de conciliar, mas que o gestor precisa focalizar seu entendimento da gestão democrática, na tomada de decisões, na história presente acumulada dos gestores anteriores e que de certa forma as atitudes tomadas no passado influenciam no cotidiano atual, e seguir seus objetivos e decisões pautadas no direcionamento de ações coletivas que visam aprimorar o rompimento do tradicionalismo desafiando o modelo do sistema de ensino.

As disputas que ocorrem no processo de escolha de dirigentes se distanciam muitas vezes dos objetivos da gestão democrática, mostrando apenas as competições e interesses pessoais em muitos casos, que posteriormente justificarão as relações de poder dentro dos estabelecimentos de ensino. Na verdade, esse perfil mostra que as pessoas agem politicamente no CMEI com o intuito de manter o poder sobre as pessoas ou determinados grupos que elas estão presentes, disputando espaço, imposição de idéias e definições de rumos a serem tomados pela instituição. Isso tudo não passa de poder simbólico, o de agir com um posicionamento específico frente aos outros mesmo sem que entenda realmente os objetivos e definições a serem tomadas.

A questão política age em todas as esferas da sociedade, principalmente no CMEI onde as relações de poder são extremamente colocadas, onde, por exemplo, na situação da eleição de dirigentes a política é escolher entre uma ou outra opção, não sendo objetivada a participação ou construção coletiva neste processo. A disputa da política se dá em argumentar e convencer o

eleitorado a acreditar no discurso e, incorporar nas pessoas o mesmo discurso, acreditando em verdades e fazer valer, não deixando de ser um poder simbólico, pois se trata de uma imposição camuflada de argumentos.

A escolha de dirigentes de CMEI é através da opção ou de padrões de consumo que a política oferece ou pelas manifestações e interesses culturais e locais que movimentam uma espécie de política em torno de seus objetivos. O que acontece é que tanto nos pleitos regulares da sociedade civil quanto na escolha de dirigentes existe problemas a serem discutidos, como por exemplo, os acordos que são firmados, estratégias e táticas que são adotadas, tudo com base nas relações de poder e controle.

O retrato da gestão democrática que parece prevalecer no sistema municipal de ensino em Araucária é o modelo Weberiano onde existem grupos rivais dentro do CMEI, as diferentes compreensões sobre os assuntos relacionados à instituição e ao andamento dos trabalhos realizados dentro do CMEI, a busca no controle do poder seja através de normas ou regras de convivência, sendo que o ideal seria praticar mais o conceito de alteridade onde o outro é tão sujeito de direitos quanto ao outro indivíduo e, por este motivo, atuar juntamente no CMEI na identificação de problemas, discutir, planejar, acompanhar e avaliar as ações voltadas a solução dos problemas existentes, tomando consciência de si, do outro e da realidade educacional que estão inseridos.

Na sociedade todos os indivíduos têm seus lugares estabelecidos, seja no individual ou no coletivo, e só através da democracia é que estes indivíduos garantem seus lugares. Não existe democracia se o interesse da minoria ou da maioria não serem respeitados. O desafio é estabelecer a justiça nas ações e no poder político realizado dentro do CMEI, relacionando e oportunizando a todos os indivíduos a participação na diversidade, e integrar na vida política aprendendo uma prática democrática.

Dentro da gestão democrática a participação formal e regulada é do conselho de escola, membros do conselho de alimentação escolar entre outros. Na realidade encontrada nos CMEI essa participação mostra-se mais difícil uma vez que dificilmente existem conselhos ou membros que acompanham o desenvolvimento das ações realizadas dentro da instituição, a não ser pelos servidores que trabalham junto à instituição e que muitas vezes não possuem

opção de diálogo ou de controle das ações ou dos conselhos que resistem, mas que se mostram passivos as ações coletivas e tomadas de decisões.

De qualquer forma, a existência dos conselhos já é um grande passo para a construção da autonomia escolar e, de certa forma interferir no poder do gestor escolar ou coordenador de CMEI, mesmo que existam problemas como a existência de conselheiros submissos aos coordenadores ou a falta de participação dos conselheiros, inclusive na própria eleição onde os membros acabam sendo indicados para ‘fechar’ a indicação de nomes ou faltando às reuniões.

Mesmo a todos estes entraves no decorrer do processo da escolha de dirigentes, no decorrer da história e da influência de diversos autores acerca do tema, cada qual apontando seus estudos na evolução do conceito de gestão democrática, como por exemplo, as formas de democracia, burocracia, representatividade, grupos existentes no CMEI, fatores sociais e de cultura, estão intimamente ligados nos processos educativos e pedagógicos, sobressaindo ainda à disputa de poder e a relação política que ocorre dentro do CMEI, mostrando que o dirigente é o coordenador do processo político da gestão dentro da instituição.

Fazendo um breve recorte histórico a respeito da função do dirigente escolar (retratando aqui ao coordenador de CMEI), existe a relação entre burocracia e de líder político.

Saviani (1996) e Ribeiro (1952) destacam que o papel do dirigente escolar vai além de administrar tratando de um papel político dominando o tecnicismo administrativamente. Já para Leão (1953) e Lourenço Filho (1976) não reconhecem o trabalho do dirigente escolar como político e sim minimizam a face política da gestão escolar, mas sim de planejar, avaliar e organizar as ações escolares. Quando Arroyo (1979) cita o papel do dirigente escolar refere-se à natureza pedagógica conhecendo a realidade educacional e escolar. O papel do diretor é justamente conceder meios para que o professor desenvolva suas tarefas de forma adequada e que o professor é o mais importante dentro da escola para Teixeira (1961).

Paro (1996) sintetiza que o cargo de diretor é sim político e neste caso, controlador de todo os processos existentes na escola, que sua figura é relevante e é autoridade máxima na instituição escolar. Ele cita na eleição de

diretores, várias alternativas de escolhas, como por exemplo, a nomeação envolvida com clientelismo político, o concurso público para provimento do cargo, com todas as suas virtudes e fraquezas, dependendo dos sistemas de ensino e, a eleição direta que serve de instrumento de democracia. Neste último caso, não basta apenas atender ao interesse dos indivíduos em propor uma eleição para escolha dos dirigentes escolares e, estar exercendo a democracia, mas sim, assegurar o direito a população o direito de acompanhar democraticamente o sujeito eleito em sua função. É preciso tornar o processo participativo como uma forma presente no cotidiano das pessoas.

Para o autor, existe uma crença acerca da eleição de dirigentes escolares, que é a capacidade de neutralização das práticas tradicionalistas, favorecendo o clientelismo e vantagem pessoal, seja no processo de eleição ou em seu mandato, não querendo dizer que mesmo com a eleição direta esses aspectos não predominem, devido ainda a falta de consciência do grupo de professores que trabalham na instituição ou pela cultura que a sociedade carrega ao longo dos anos e que é necessário muito esforço, trabalho e diferenciação nas formas de mostrar o trabalho escolar, centrando-se principalmente em seus objetivos e fins para com a educação.

Outra expectativa que o autor coloca é que com a eleição de diretores, conseguiria eliminar de certa forma o autoritarismo existente e exercido pelo gestor e a falta de participação dos professores, funcionários, alunos e pais nas escolhas de decisões. Todavia, a eleição do dirigente escolar não quer dizer necessariamente que este tipo de pensamento será eliminado da escola ou CMEI, muitas vezes, dependendo do dirigente escolar, mesmo que eleito, pode ser que venha gerar uma posição autoritária e centralizada em sua pessoa se não tiver proposições bem definidas acerca da gestão democrática que irá desempenhar, na organização do trabalho e na distribuição de poder.

Precisamos destacar que na eleição de dirigentes escolares, como todo processo de democracia, existe a face oculta de que as pessoas irão participar na condução das ações sendo que isso é apenas uma possibilidade e não uma garantia de fato. O conceito de democracia varia muito e espelha-se na sociedade, amplamente discutido por vários autores.

A escolha dos dirigentes escolares é um aspecto muito importante e decisivo na organização escolar, mas não pode deixar de ser relacionada com

outros elementos da estrutura organizacional da própria instituição, como por exemplo, os condicionantes político-sociais que dizem respeito aos grupos de interesses contraditórios que se relacionam dentro da escola (professores, funcionários, pais, alunos, etc.), os condicionantes materiais que dizem respeito às condições objetivas de trabalho e do desenvolvimento das atividades pedagógicas da instituição escolar e dos condicionantes ideológicos que parte de crenças e concepções ideológicas historicamente acumuladas e que reforçam o comportamento de cada indivíduo no ambiente escolar.

As relações de poder, política e democracia presentes na escola são aspectos que influenciam e demonstram características das formas com que são conduzidos os trabalhos e as ações tomadas dentro do ambiente escolar.

Para SOUZA (2009) o desenvolvimento da gestão escolar se faz através do poder e da ação política, na capacidade do indivíduo agir em conjunto com os demais em prol de uma vontade em comum para todos. Não basta por si só a eleição para dirigentes escolares ter o objetivo de ser um processo democrático se não efetivar as ações no diálogo e na alteridade de todos os segmentos da comunidade escolar. A coordenação deve levar em conta “(...) a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política” PARO (2010).

### **3. AS FORMAS DE PROVIMENTO DO CARGO DE COORDENAÇÃO DE CMEI E A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Sabemos que a gestão democrática por parte do coordenador de CMEI é acima de tudo ter a consciência de que como educador tenha familiaridade com os fins sociais da educação e as formas de alcançá-las, de acordo com a realidade e a comunidade em que esteja inserido.

As relações dialógicas devem estar presentes em todos os envolvidos, agindo coerentemente com os objetivos, planejamento, a organização, a avaliação e a condução das ações que dizem respeito ao CMEI. Por isso, todos devem ter acesso as informações e as dificuldades apresentadas na instituição, para que então coletivamente sejam tomadas as decisões necessárias e validá-las frente ao sistema de ensino.

Mesmo assim, tomando por conhecimento as entrevistas realizadas com coordenadores de CMEI em Araucária, constataram-se diferentes dificuldades caracterizadas pela realidade escolar em que estão situados e, por interferência do processo de escolha de dirigentes no qual os mesmos foram concebidos.

Com a mudança da Lei Municipal sobre a eleição de diretores e coordenadores de CMEI, onde ficou determinado que mesmo em instituições onde existam menos de cem crianças, deve haver o processo eleitoral, cabendo a reeleição apenas uma vez, ou seja, no máximo dois mandatos. Presenciou-se através da pesquisa de campo, a existência de coordenadora de CMEI com quatro mandatos, sendo três indicados pelo executivo e na mudança da lei, um mandato por eleição, podendo neste caso, a coordenadora candidatar-se novamente uma vez que o período em que fora indicada por grupo políticos não seja somatória para impedir-lhe de tentar uma reeleição.

Os processos de indicação política é algo que se vivencia na realidade brasileira há muitos anos, como MENDONÇA (2001) apresenta em suas pesquisas que, demonstram que em todos os estados brasileiros pesquisados, o provimento ao cargo de dirigente escolar em primeiro lugar, com cinquenta e três por cento, se dá através de eleição direta e, em segundo lugar é quanto à indicação com quarenta e quatro por cento. Com isso percebemos o quão

predominante é esta realidade e, as conseqüências que refletem na gestão democrática do estabelecimento.

O CMEI assim como a escola reflete o ambiente mais amplo da sociedade, onde as pessoas têm a participação limitada a eventos como assembléia, eleição, uma ou outra reunião convocada sem maiores conseqüências ou responsabilidades, tratando-se de uma participação simbólica.

No CMEI em que a coordenadora fora indicada ao cargo a participação da população ocorre através de reuniões de pais, festas, atividades comemorativas e reuniões com o conselho escolar, sendo que a dificuldade encontrada na condução dos trabalhos realizados é pelo poder executivo, pela falta de funcionários para exercer as principais atividades dentro da instituição. Já no CMEI em que a coordenadora foi eleita, a participação da população é através de reuniões, formações e confraternizações, sendo que as dificuldades apontadas são com relação à falta de pedagogas, falta de infra-estrutura desejável ao trabalho do CMEI, pois se trata de um imóvel locado.

Conforme o questionário aplicado e no levantamento de dados em pesquisa de campo, observou-se que o tempo de coordenação da instituição é acima de dois anos, possibilitando a renovação ao cargo e incluindo através disso uma variável de ações subjetivas e objetivas que favorecem e possibilitam uma satisfatória experiência das ações desenvolvidas no CMEI, apesar da participação direcionada e limitadas da comunidade nestas ações.

O conselho de escola, neste caso, do Centro Municipal de Educação Infantil, existe de forma correta, mas funciona como requisito burocrático para o recebimento de verbas e destinação das mesmas, sendo que, observando o registro de pesquisa, este conselho existe apenas para providenciar o recebimento e a regularização de verbas da educação infantil. A coordenadora aponta quais as ações a serem tomadas, os destinos a serem investidos e as decisões mais relevantes e, os membros do conselho concordam com a coordenadora sem mostrar-se participativo em opiniões e decisões.

O consenso de opiniões entre as dificuldades encontradas são referentes à falta de profissionais para os CMEI, o remanejamento dentro do próprio estabelecimento para cumprir o atendimento a todas as crianças por turma, aproveitando de certa forma os funcionários existentes, inclusive



deslocamento para outro departamento a não ser aquele em que fora nomeado, como por exemplo, a existência de atendente infantil como cozinheira desviando sua função. A falta de estrutura da mantenedora é nítida e alvo constante de reclamações, sendo que muitas instalações de CMEI do Município são imóveis locados e, comprometendo a adequação as atividades realizadas na educação infantil, cabendo aos profissionais, muitas vezes improvisação. A precariedade de certa forma, a falta de condições materiais e humanas e o imprevisto convivem com a dedicação, o idealismo e o compromisso profissional dos servidores.

A realidade apontada e analisada é de que as consequências das formas de eleição direta ou indicação influenciam de certa forma na gestão democrática de CMEI, uma vez que existem coordenadores que se sentem pressionados e apontados como oposição e, por este motivo deixam de receber infra-estrutura adequada tanto de mobiliário quanto de materiais pedagógicos, entre outras necessidades, como também aqueles que são considerados da 'situação' e que por este motivo não se sentem a vontade para debater e exigir melhores condições de trabalho e, o suprimento das necessidades de seus estabelecimentos, uma vez que de certa forma afronta a relação com a Secretaria Municipal de Educação. O Município estudado neste trabalho necessita avançar, aprofundar em participação e apropriar-se de melhores condições humanas e físicas de atendimento.

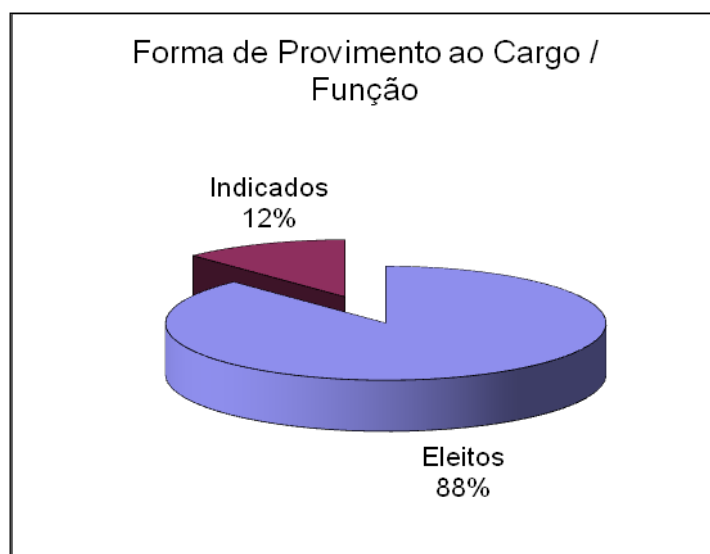
Como ressalta PARO (2001) que *“(..)a gestão participativa e descentralizada resulta do compromisso de todos, pressupõe uma prática de discussão coletiva envolvendo a divisão de responsabilidades, definindo as funções de cada um e as decisões a serem tomadas sobre os encaminhamentos e ações.”*, conhecer as experiências de cada um é fundamental para construir propostas aos objetivos e os desafios a serem compartilhados.

O comum hoje em nossa sociedade é que o cargo de coordenação esteja nas mãos de poucos, que estabelecem objetivos e determinam o modo para que eles sejam atingidos, norteando as orientações e encaminhamentos a serem tomados, restando à grande maioria executar as ações necessárias ao cumprimento dos fins por meio de seu esforço.

#### 4. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS, TRATAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Para diagnosticar e identificar o resultado das formas de provimento ao cargo/função foram elaborados instrumentos de pesquisas com base nos dados levantados e apresentados pelo Departamento de Estrutura e Funcionamento por intermédio do Departamento de Educação Infantil da Secretaria Municipal de Educação, conforme o levantamento realizado dos dados referente ao mês de setembro/2011.

Nos gráficos a seguir ficam evidenciados vários pontos além do objetivo principal da pesquisa, como por exemplo, o inchaço e crescimento contínuo da fila de espera para vaga em Centros Municipais de Educação Infantil, a disparidade de funções e desvio de funções, a admissão de funcionários sem vínculos empregatícios e concurso público, e como objeto real da pesquisa, mesmo com a Lei que obriga a eleição de diretores e coordenadores em CMEI ainda constata-se cargos com indicação política. Vejamos:



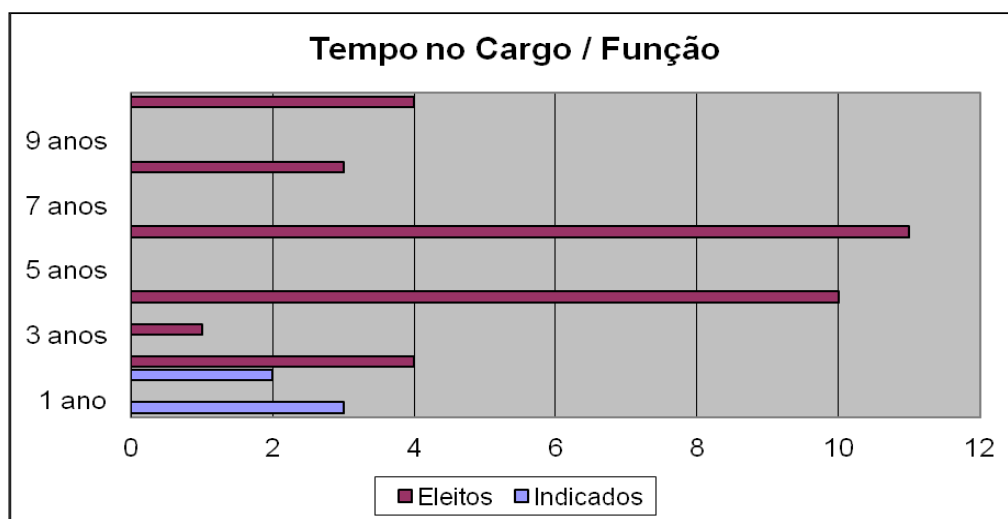
**GRÁFICO 1:** Forma de Provimento ao Cargo / Função

Fonte dos Dados: SMED / Setembro 2011

Analisando os dados expedidos, é possível constatar que mesmo com a devida regulamentação quanto a forma de provimento ao cargo/função com a devida Lei (especificada anteriormente), ainda encontram-se coordenadores de

CMEI indicados sem saber ao certo a forma como o processo de indicação é ocorrido e quais os critérios de escolha ou seleção para definição da pessoa ao cargo/função.

Verificando o cenário político atual, sabemos que a indicação tem a ver com o movimento burocrático e político da administração, sendo posteriormente alicerçado e incorporado com a eleição em época específica conforme calendário anual. Analisando o perfil dos coordenadores da Rede Municipal encontramos diferença quanto ao tempo de efetivo exercício no cargo/função de coordenador, alterando supostamente as formas de condução de trabalhos por parte dos mesmos, de acordo com a diferenciação da experiência quanto ao nível de anos no cargo/função.

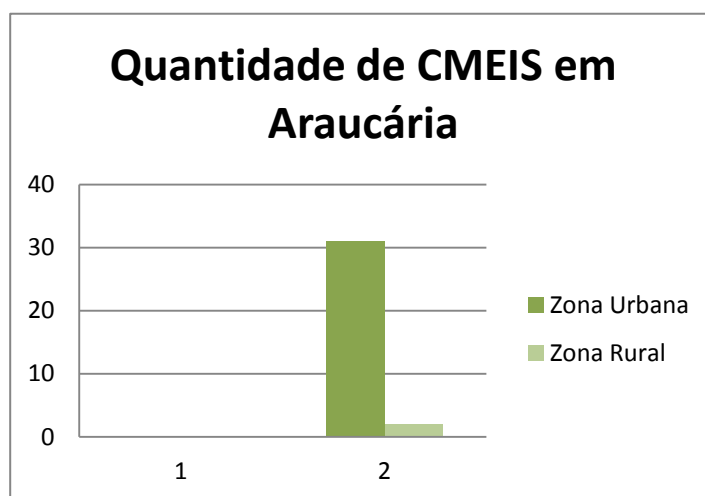


**GRÁFICO 2:** Tempo no Cargo / Função de Coordenador

Encontramos um registro significativo de boa parte dos coordenadores eleitos estarem à frente do cargo/função por mais tempo comparando aos coordenadores Indicados. Segundo os questionários realizados, os próprios coordenadores ressaltam que boa parte dos colegas obteve um período no cargo/função com seu início indicado, sendo que posteriormente, legalmente amparados por eleição o que não realizou a somatória do tempo anterior registrado no cargo/função, como regulamenta a Lei específica que, o coordenador ou diretor pode ter um mandato e no máximo a reeleição.

O gráfico seguinte demonstra a quantidade de CMEI no Município de Araucária e a região onde os mesmos se encontram. É possível perceber que a

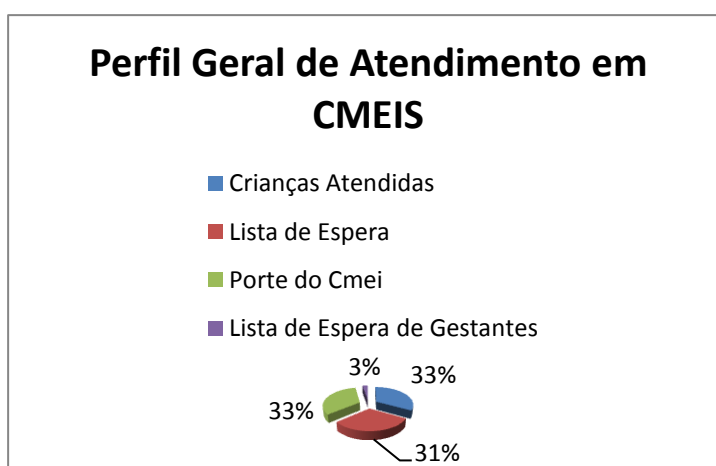
maioria dos CMEI encontra-se na região urbana onde justamente aparece a maior necessidade da população quanto ao serviço oferecido às crianças da educação infantil.



**GRÁFICO 3:** Quantidade Geral de CMEI em Araucária

**Fonte:** SMED / Setembro/2011

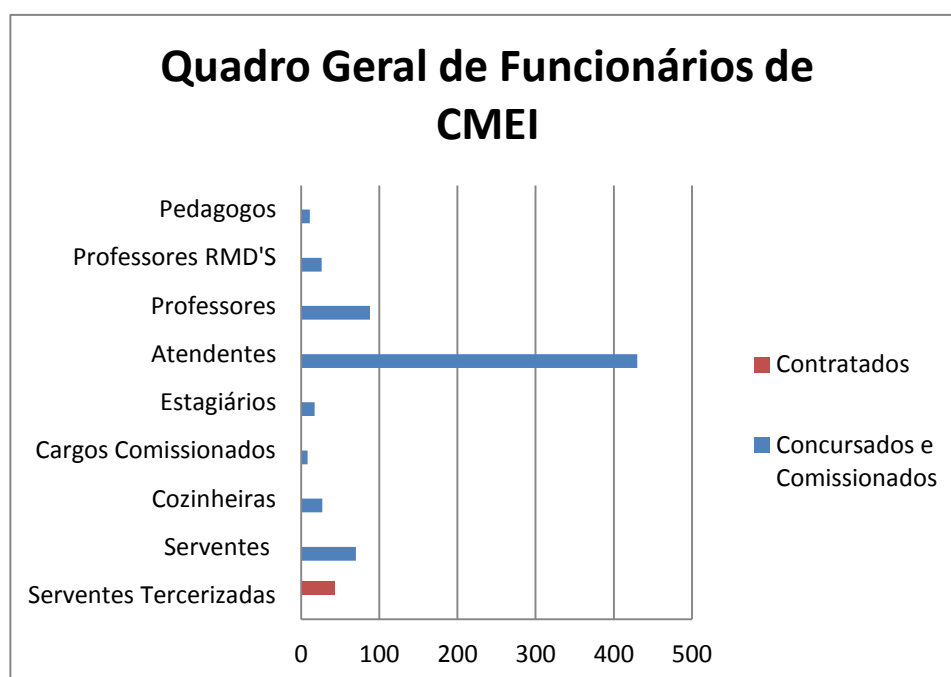
Nos números registrados, constata-se ainda a necessidade maior da população quanto ao atendimento se verificarmos e compararmos ainda a lista de espera e o perfil do atendimento gerado, uma conclusão a ser considerada uma vez que o trabalho realizado dentro das Instituições de Educação Infantil depende consideravelmente do trabalho do coordenador. Vejamos no gráfico a seguir a necessidade de investimento na qualidade e na ampliação de vagas bem como construção de novos centros de educação infantil para diminuir a lista de espera conforme dados apresentados pelo departamento de estrutura e funcionamento bem como ainda, de suprir futuros anseios da população.



**GRÁFICO 4:** Perfil geral de atendimentos nos CMEI

**Fonte:** SMED / Setembro/2011

Conforme o gráfico e por base a tabela realizada do Departamento de Estrutura e Funcionamento da SMED, o total foi evidenciado quanto a atendimento, a fila de espera e o porte do CMEI. Encontramos na realidade algumas turmas suprimidas, outras juntas, por exemplo, berçário I e II juntos na mesma sala, a adequação ao espaço físico com improvisações dos funcionários e da mantenedora para adequar ao máximo possível às funções essenciais e administrativas do CMEI. O papel do coordenador não é só de administrar e gerenciar de certa forma as questões administrativas e pedagógicas da instituição, como também de suprir eventuais contratempos quanto às funções dos funcionários e adequar àqueles que são contratados temporariamente ou por terceirização e comissão. Estas questões foram tratadas no gráfico abaixo:



**GRÁFICO 5:** Quadro Geral de Funcionários de CMEI

Fonte de Dados: SMED / Setembro/2011

Durante a aplicação dos instrumentos de pesquisa na realização da pesquisa de campo, observou-se o desvio de função em algumas Instituições, sendo que algumas serventes fazem papel de cozinheiras ou vice-versa, a falta de mão de obra qualificada e condizente com o cargo, estagiários e cargos comissionados em funções de extrema importância, etc. Os professores

RMD'S apresentados no gráfico 5 são aqueles que trabalham atividades de artes e atividades lúdicas ligadas parte física das crianças do jardim I e II, nos dias em que o professor regente encontra-se em hora-atividade, sendo que não contempla todos os CMEI ocasionando a falta em alguns deles, conforme a análise dos dados apresentados nos gráficos. Os pedagogos direcionam o trabalho pedagógico da Instituição, marcando um diferencial na Educação Infantil, mas constata-se a falta dos mesmos em vários centros sendo que a inserção dos mesmos é gradativa.

As dificuldades encontradas tanto por parte dos coordenadores eleitos quanto dos indicados podemos dizer que quanto ao levantamento dos dados, o conselho escolar do Centro Municipal de Educação Infantil existe de forma correta, mas funciona como requisito burocrático para o recebimento de verbas e destinação das mesmas, assim como a falta de profissionais existentes nas unidades seja educadores, cozinheiras, professores, etc, a infra-estrutura sucateada, a maioria dos CMEI são em imóveis locados, falta de material pedagógico e administrativo, desinteresse da comunidade escolar na participação das atividades, as dificuldades na organização de planejamento das ações a serem tomadas pela equipe de profissionais (horários de reuniões, almoço, folgas, etc.) e as estratégias de escalas na participação de formação continuada.

É um desafio muito grande aos coordenadores em relacionar a parte política da administração bem como responder as questões burocráticas e as necessidades da comunidade em que estão inseridos. Sabemos que existe ainda um saber pouco elaborado acerca das contradições e possibilidades de participação no processo de eleição e, que muitas vezes, o poder mostra-se forte apesar da falsa pretensão de acesso ao diálogo e participação das pessoas envolvidas no contexto escolar dos Centros Municipais de Educação Infantil. A democracia nos exige muito mais que eleger dirigentes ou representantes, nos demanda disposição ao diálogo, respeito ao outro e participação ampla de todos os envolvidos (SOUZA).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eleição de dirigentes escolares é uma prática realizada no estado do Paraná a partir da década de 80, com intuito do governo de responder aos desejos da população a escolha democrática de diretores escolares como um valor positivo e como um direito reivindicado.

Sabemos que existe ainda um saber pouco elaborado acerca das contradições e possibilidades de participação neste processo de eleição e, que muitas vezes, o poder mostra-se forte apesar da falsa pretensão de acesso ao diálogo e participação das pessoas envolvidas no contexto escolar.

Entre a eleição de dirigentes escolares e a indicação, existem problemas a serem superados inicialmente como a infra-estrutura dos CMEI, em que a maioria no Município de Araucária tem suas instalações em imóveis locados e com dificuldades de reformas e adequação dos ambientes para o desenvolvimento das ações necessárias ao caráter pedagógico do cuidar e educar, independentemente de qual fora o provimento ao cargo a realidade constatada na maior parte dos CMEI é a de que existe a falta de pessoal necessário para cumprir um trabalho de qualidade as crianças atendidas e, ainda o deslocamento de alguns profissionais a outras funções delegadas fora aquela na qual se efetivou através de concurso público.

O fato de que existem diferenças entre as gestões seja do coordenador eleito ou indicado é uma realidade, como por exemplo, o enfrentamento e o questionamento dos coordenadores eleitos ao poder executivo quanto as falhas na sua infra-estrutura, falta de materiais de consumo, pedagógicos entre outros, como também a dificuldade de estar com o quadro de funcionários completos e em suas devidas funções, o que contrariamente, no caso do coordenador indicado uma de suas responsabilidades é a informação a administração dos problemas encontrados e, aguardar a solução sem pressionar o poder executivo, pois existe uma relação de confiança e de favores envolvidos no qual utiliza-se a paciência e a espera para tratar destes assuntos emergenciais.

É neste momento que o conselho escolar tem um papel de fundamental importância nas decisões, discussões e escolhas das ações dentro do ambiente escolar, além do mesmo ser deliberativo e consultivo, o coordenador

necessita estar atrelado ao conselho para juntos definirem as ações e exigências a serem tomadas e encaminhadas ao poder executivo, tratando das questões com preocupação e propósitos prioritários a educação. A realidade é de que a maioria dos conselhos escolares dos CMEI tem uma participação da minoria ou de algumas pessoas que apenas pensam que sejam necessárias algumas assinaturas ou a participação de algumas reuniões para que sua presença seja de suma importância as questões pedagógicas e burocráticas.

Dessa forma, o coordenador muitas vezes é representante do governo e da comunidade escolar concomitantemente, fazendo o papel de liderança local sendo a voz da comunidade nas relações com o poder executivo e vice versa.

O pensamento tradicional existente nos CMEI é de que o coordenador eleito é aquele que possui carisma, agrado a população entre outros fatores e, aquele indicado é que aspira confiança na base política ou por compensação, ocasionando alterações em suas decisões de acordo com a esfera política em que foi indicado ou por interesse próprio as suas convicções.

As pesquisas instituídas nos Municípios com relação à gestão nos estabelecimentos de ensino mostram dados, apontam problemas, mas não os resolvem ou ao menos indicam situações que minimizem a erroneidade apresentada nos estabelecimentos de ensino geradas inclusive pela gestão democrática. Todo esse processo de eleição ou indicação de coordenadores influencia nos aspectos pedagógicos da instituição, e só as pessoas envolvidas, a comunidade atendida e envolvida neste estabelecimento de ensino aprenderá a superar as dificuldades através da prática e do diálogo coletivo de tomada de decisões e encaminhamentos a serem tomados. Um ambiente escolar aprende fazendo, testando, dialogando, participando. As tentativas sejam elas negativas ou positivas servirão de base para reformular o pensamento existente e a superação das dificuldades encontradas.

Através da pesquisa por meio de questionários observou-se a predominância de coordenadores de CMEI sendo mulheres e com idade superior a 35 anos o que não quer dizer que as mesmas possuam maior experiência teórica do que prática, mas que naturalmente é exigido das coordenadoras que possuam uma vasta experiência profissional para que fortaleça suas ações enquanto dirigente escolar. Com a alteração da Lei de eleição direta da escolha de diretores em 2008, as escolas e CMEI terão maior



rotatividade dos dirigentes escolares necessárias à condução dos trabalhos realizados, um grande avanço aos CMEI visto que ainda, prevalece à indicação ao cargo dos CMEI recém-inaugurados pela administração Municipal, com desconhecidos processos de escolha claros a população quanto à indicação do profissional, mas sempre com forte carga política e de confiança.

No total dos trinta e três CMEI existentes no Município de Araucária, existem três que permanecem coordenadores indicados mesmo com a alteração de Lei quanto à eleição de diretores. O argumento da administração quanto a isso é de o fato se dá devido à inauguração em que ao mesmo tempo torna-se inviável o processo de escolha do coordenador, sendo assim, indicado um profissional do magistério ao cargo e que muitas vezes encontra-se distante do conhecimento da realidade da comunidade escolar em que o CMEI está localizado bem como histórico desta instituição ou o perfil da comunidade atendida, partindo do mérito que este profissional fora indicado por reconhecimento de suas atividades de carreira, como se fosse uma gratificação ou algo assim ou por simplesmente forte expressão política.

As dificuldades encontradas no papel da gestão escolar na educação infantil e as conseqüências das formas de provimento ao cargo influenciam de certa forma na essência do trabalho na Educação Infantil que está no educar e cuidar. Educar porque é tarefa primordial da instituição, por meio de ações pedagógicas planejadas e intencionais, possibilitando às crianças a compreensão de novos conceitos e aquisição de conhecimentos. Cuidar porque a criança pequena precisa da mediação do adulto em suas necessidades básicas.

Esse trabalho necessita de condições adequadas de infra-estrutura bem como profissionais habilitados e em quantidade suficiente dentro dos CMEI para que se respeitassem as características próprias da infância, onde o brincar e o jogo são atividades lúdicas importantes para a humanização da criança e não os diferentes modelos de gestão impossibilitem a condução dos trabalhos e as ações tomadas no diálogo e na coletividade em prol do melhor funcionamento destes estabelecimentos de ensino.

O tema apontado neste trabalho é um enorme campo de pesquisa dentro da gestão democrática na educação infantil e que necessita de estudos aprofundados e voltados à realidade da educação infantil, maiores pesquisas e

referenciais teóricos para mapear a situação encontrada nos CMEI, uma vez que percebeu-se que todo o material encontrado no que diz respeito a questão de eleição de diretores, gestão democrática e confronto de poderes dentro de estabelecimentos escolares, foram apontados em escolas.

Entre a eleição de dirigentes escolares e a indicação, existem problemas a serem superados, mesmo constando no Plano Municipal de Educação de Araucária (2008) no capítulo da gestão democrática sobre o processo de eleição de diretores, é citado que este processo ocorre desde 1994 pelas Leis nº 966/1994, 1072/1996, 1352/2002, 1607/2005 e a 1768/2007, alterando para que abranja todas as unidades de CMEI, o que se presencia na realidade encontrada que não está sendo atingida em sua totalidade.

Observou-se que o coordenador muitas vezes é representante do governo e da comunidade escolar concomitantemente, fazendo o papel de liderança local sendo a voz da comunidade nas relações com o poder executivo e vice versa, mesmo que as decisões tomadas no coletivo vão contra as determinações do sistema de ensino, mas que sejam verdadeiras e próprias em cada realidade do CMEI.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José L.F. **Eleição de Diretores e Concepções de gestão escolar no Paraná**. Curitiba: 2003. 190 folhas. Dissertação de Mestrado em Educação – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. São Paulo: Editora Cortez. 4º Ed. 2001.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Editora Cortez. 6º Ed. 1992.

KRAMER, Sonia. NUNES, Maria F. Gestão Pública, Formação e Identidade de profissionais de educação infantil. **SciELO**, São Paulo, v. 37, n. 131, agosto 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742007000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000200010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 11/06/2011.

**Lei de Diretores Municipais de Araucária**. Disponível em: <http://www.sismmar.com.br/admin/uploads/leis/1607-05.doc>. Acesso em 22/08/2010.

MARTINS, Ângela M. O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas. **SciELO**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, junho 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010440362008000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010440362008000200003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 10/05/2011.

MENDONÇA, Erasto F. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. **SciELO**, Campinas, v. 22, n. 75, agosto 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01013302001000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01013302001000200007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15/03/2011.

PARO, Vitor H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor da escola. **SciELO**, São Paulo, v. 36, n. 3, dezembro 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S15177022010000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S15177022010000300008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 29/03/2011.

PARO, Vitor H. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Editora Papirus. 1996.

PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. Araucária Construindo uma Educação com qualidade social. Araucária. 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia: Polêmicas do nosso tempo**. São Paulo: Editora Cortez. 30º Ed. 1995.

SOUZA, Ângelo R. Explorando e Construindo um conceito de gestão escolar democrática. **SciELO**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, dezembro 2009. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010246982009000300007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010246982009000300007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 11/06/2011.

SOUZA, Ângelo R. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação: História, Política e Sociedade) – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

## ANEXOS

**QUESTIONÁRIO SOBRE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS  
CENTROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE ARAUCÁRIA**

1. Nome da Instituição:

---

---

2. Ano de Fundação:

---

---

3. Nome da Coordenação:

---

---

4. Há quanto tempo exerce este cargo:

---

---

5. Situação de ingresso no cargo: (    ) eleito        (    ) indicado        (    )  
outro

Especifique:

---

---

6. Número de crianças atendidas:

---

---

7. Número de Profissionais que trabalham na Instituição:

---

---

8. De que forma a população participa das atividades do CMEI e quando é oportunizada esta participação?

---

---

---

---

---

9. Quais as principais dificuldades encontradas na condução dos trabalhos realizados no CMEI?

---

---

---

---

---